

西ドイツ企業の人員計画

二 神 恭 一

1. はじめに

西ドイツ企業でも、経営計画の一部をなすところの人員計画 (Personalplanung) が作成され、将来の企業活動を円滑にすすめるために、人的な側面での予測なり、予測にもとづいた対応の準備がおこなわれている。西ドイツでは、従来から人員計画に関する研究や議論がきわめて盛んであるが、⁽¹⁾ それはかつての経済成長の時代には、人手不足が著しく、経営計画をたてるにあたっては、質と量の両面において、必要な労働力を確保する見通しをうることが肝要であったためである。ところが、その後、経済の低迷時代になると、人件費のダウンが大きな長期的課題となって、こうした観点からの人員計画が、経営計画のなかで重要な位置を占めることになる。以上のような人員計画の意義は、じつはアメリカやわがくにの企業にとっても同じであろう。アメリカやわがくにでも、人員計画に関する研究がすすんでいるわけである。

ところが、西ドイツ企業の人員計画には、アメリカやわがくにの場合にはみられない、大きな特色がある。アメリカやわがくにの企業の人員計画、人事計画は、経営者、使用者がもっぱら作成し、決めるものである。人事は使用者の譲ることのできぬ、重要な職務だと考えられていて、多くの場合、秘密のベールにつつまれている。それは不可侵の「企業家的職務」のひとつをなしている。もっとも、実際には、使用者が担当する人員計画、さらには人事計画の決定プ

プロセスには、労働立法、労働組合等の強い作用がみられる。しかも、こうした作用はいっそう強まる傾向がある。けれども、人事は使用者の専断事項だとする考え方は、なお存続している。

これに対し、西ドイツ企業では、人事は形式上、また實際上、必ずしも使用者の専断事項でなくなっている、という点は注意を要する。人事とむすびつく人員計画は、経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz）の規定によると、企業内労使交渉の協議の対象なのである。同法の規定によると、人員計画の最終決定は、いぜん使用者の掌中にあることになっているが、その決定プロセスには労働者の企業内代表機関である経営協議会（Betriebsrat）が参加し、大きな影響力を行使する。そして、実際には企業の人員計画は、労使の共同決定の産物にはかならないことも、少なくないのである。西ドイツ企業のこうした人員計画は、参加時代の人事管理、労務管理のあり方を示唆するものである。以下において、まずは人員計画とはなにか、という問題をとり上げてみよう。じつは、企業の人員計画とは、必ずしも明確なコンセプトではないのであって、それに関しての若干の吟味が必要なのである。

注(1) R. Bessoth, A. Räuber und G. Schmidt, Betriebsräte und Personalplanung, Probleme und Perspektiven. Saarbrücken 1974.: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (hrsg.), Betriebliche Personalplanung, Sozialpolitische Informationen V/20, 1970.: H. Dederling, Personalplanung und Mitbestimmung, Opladen 1972.: DAG (hrsg.), Personalplanung, zum § 92 Betriebsverfassungsgesetz, Hamburg 1972.: A. Marx, Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963.: P. Meyer, Betriebliche Personalplanung, Grundlagen und Praxis, Wiesbaden 1968.: A. Mohr, Personalplanung und Betriebsverfassungsgesetz, Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats, Köln 1977.

2. 人員計画と人事計画

西ドイツにおいても人員計画とは多義的であって、法律上の用語であるにも

かわらず、必ずしもその定義について、コンセンサスがあるわけではないようである。人員計画にふれた経営組織法第92条も、その定義はもちろん、範囲さえも明示してはいない。因みに、第92条、「人員計画」には、つぎのような規定がみられる。

「(1) 使用者は人員計画、とくに現在ならびに将来の人員需要(Personalbedarf)について、またそれから生じる人事上の諸措置と職業教育について、資料にもとづいて経営協議会に対し適時に、包括的に情報を提供しなければならない。使用者は必要な措置のとり方と範囲について、また損害の回避について、経営協議会と協議しなければならない。

(2) 経営協議会は使用者に対して、人員計画の導入とその遂行に関する提案をおこなうことができる」。

この規定には、人員計画の定義や範囲は示されてなく、むしろ労働者がわの人員計画に対する影響力の範囲のほうが、うたわれているのである。そこで、人員計画のコンセプトは、別の方面において求めなければならない。企業の人員計画に関する文献をみてみよう。そこには、たとえば、人員計画とは適切な職場に対し適時に、適切な数と適切な質の作業者を投入するための予測と計画であり、これによって生産性が向上し、企業も個人も利する、といった規定がみられる。⁽¹⁾ 人員計画は将来の経営組織および企業に対する環境要因の作用の予想をおこない、こうした発展に人事上の要件を適応させていくことにかかわる、ともいわれる。だが、人員計画の具体的内容は、これでは、いまひとつ判然としない。

せまくとらえたときには、人員計画は将来において配置すべき労働力の調査のことだと解されているし、広義には、企業や事業所での人事・労務分野でのすべての計画活動をふくむものとされる。あとの意味では、人員計画よりも、それを包括する人事計画という表現のほうが適切である。人員計画にはいくつかの課題があり、いくつかの分野があると思われる。たとえば、H. デーデリ

ソクは人員計画には、つぎのような部分計画がふくまれているとしている。⁽²⁾

人員需要 (Personalbedarf) の計画

人員募集 (Personalbeschaffung) の計画

職業教育 (Berufsbildung) の計画

配置 (Personaleinsatz) の計画

雇用条件 (Beschäftigungsbedingungen) の計画

また H. E. コッスビエルはより簡明に、人員計画が3つの部分領域からなることを指摘している。①人員需要計画、②人員投入計画、③人員供給計画(Personalausstattungsplanung)がそれである。⁽³⁾このような人員計画とよばれるものの課題領域をみると、将来の企業活動に必要な人員需要の予測・調査にはじまって、人員配置の計画にいたる分野がふくまれているようにみえる。一部の見解は別とすると、人員計画といわれるものは、人事管理のすべての分野をカバーするほど、包括的ではないようである。人員計画は人事計画ないし人事政策(Personalpolitik)の一部をかたちづくっている。そこで、平均的意味での人員計画は人員需要の調査や人員配置などの計画を内容とする。それは、人事・労務分野での制約条件を考慮しながら、また他の人事計画とのあいだの相互関係も斟酌しながら作成されなければならない。

ところで、ここではコッスビエルの説明にしたがい、人員計画を構成している部分領域をとり上げてみよう。まず、人員需要の調査であるが、それは企業の一定期間での経営計画から生じる。必要人員の予測はこの経営計画を達成するのに必要な貢献を時間的に、また量的、質的に調べることを内容としている。それは2つの支柱をもっている。ひとつには、企業の目標や戦略にそう販売計画、生産計画、投資計画といった諸計画、および生産技術の発展、需要構造の推移などの環境要因の変化の予想にもとづいて、総合的な必要人員が予測される。この予測はおそらく人員の必要数ないしあるべき人数にかかわる。とくに新規ないし追加の人員が予測される。いまひとつの支柱は、企業の人員数の推

移の把握である。人員の減少は量的には、疾病、退職、死亡、配置転換、長期欠勤などから生じ、また質的には生産の合理化、とくに機械化、EDPの導入などからおこる。必要人員数と現在の人員数との差が、補充すべき人員数である。これはまた有効な人員需要ともよばれる。人員需要を調べる方法については、ここでは省略する。⁽⁴⁾

つぎに、人員投入計画は、企業が投入しうる労働力を、個々の職場や職位に割り振ることを課題としている。それは人員需要計画と人員供給計画のあいだをつなぐものであり、一般にこれら2つの計画分野を調整するものである。人員投入の問題が発生するのは、質的な観点において、人員需要と人員供給のあいだには、融通性のある関係がないためである。したがって、時間的経過のなかにおいて生じる、人員需要の構造的な変化は必ずしも、それに相応した人員供給の変更を随伴するとはかぎらず、人員投入計画を通じ調整することになる。だから、人員投入計画は割当て機能のほかに、調整機能ももつわけである。

生産プロセスへの労働力の投入のほか、「投入要素」(Einsatzalternative)としては、なお教育訓練などがある。教育訓練をおこなうことによって、労働力のがわの投入条件に変化が生じることは、いうまでもなからう。

さいごの人員供給計画なるものは、西ドイツでも必ずしも一般化した用語ではない。「人員在高計画」(Personalbestandsplanung)という表現や、「人員調達計画」(Personalbeschaffungsplanung)、「リクルート計画」(Personalrekrutierungsplanung)等のごとき術語もみられる。これらの用語法の差異によって、意味するところも、また若干違っている。

ここでいう人員供給計画とは、人員需要計画を通じて企業の将来の活動をおこなうために必要な人員があきらかになったあとに生じるものであって、それを実現するために必要な措置に関する計画のことである。たとえば、それには労働力の調達、人員の配置、配置転換、昇進、解雇、教育訓練などの措置に関する計画がふくまれる。また人員構造の質的ならびに量的な変更といった措置に

ついでに計画もふくまれる。したがって、人員供給計画とはかなり範囲のひろいものである。人員在高計画、人員調達計画、リクルート計画などは、ここでいう人員供給計画の一部をなすことになる。人員供給計画はこのように包括的なものである。同計画をふくむ人員計画も範囲のひろいものになる。人員計画は上記のごとき人員供給計画を包含するならば、きわめて包括的なものになり、人事計画のかんりの部分をカバーするにいたるかもしれない。

注(1) 二神著、労務管理、古川栄一監修、経営学シリーズ8、同文館参照。

(2) Dederling, a. a. O., S. 54.

(3) H. Kossbiel, Personalplanung: in, Handwörterbuch des Personalwesens (hrsg. E. Gaugler), Stuttgart 1975. S. 1616 f.

(4) この点については、二神、労務管理、参照のこと。

3. 人員計画と共同決定

企業の人員計画というまでもなく、企業の経営計画の一部をなすものである。そこで、人員計画は経営計画の課題なり目標にそって作成されることになる。このことは当然である。いま、企業の経営計画が、一般にいわれるように、企業の存続、利益獲得、売上高の拡大、マーケット・シェアのアップといった、すぐれて経営者的な観点から作成され、決定されているとするなら、人員計画もまた、そうした方向においてつくられる筈である。実際、従来はこうした観点からみた、人員計画のあり方が論じられていた。

ところが、はじめに示唆したように、西ドイツ企業では、人員計画の決定プロセスにおいて、新しい事態がおこっているのである。しかも、この新しい事態は、公権力によってもたらされたものである。すなわち、1972年の経営組織法は、企業の労働者の利益代表組織である経営協議会が人員計画に参加する諸権利をみとめたのである。前掲の第92条はその端的な規定にはかならない。デーリンクによると、「……人員計画は経営協議会の共同決定権のもとにおかれる。この法規のために、使用者の経済目標のほかに、労働者の社会的な願望

もまた、人員計画のなかにくみ込まれ、後者の利害がこれまでよりも考慮されることが確実にになった」。⁽¹⁾

むしろ、さきの第92条のような、法的規定がなくとも、西ドイツ企業では、企業における共同決定、企業内労使交渉の積み重ねのなかで、企業の労働者がわは人員計画に対して、すでに大きな影響力をもつようになっていた。すなわち、経営協議会は旧経営組織法の人事に関する（広義の）共同決定権などを武器にして、人員計画、人事計画、人事管理全般に対し、実質的な作用を及ぼすまでになっていた。その意味では、第92条の規定は、現実の事態についての法的追認である。人員計画は企業や使用者にとって、経営計画の不可欠な部分を構成するものとして、重大な関心事であることはいうまでもないが、労働者がわにとっても、人員計画には多くの利害がある。人員計画が従来から、企業内労使交渉においてしばしばとり上げられてきたのも、このためである。人員計画は企業の利害だけでなく、労働者の利害にも応えるかたちで作成され、決められることになる。人員計画が労働者の利害にも貢献しうるとすると、どのような事柄があげられるだろうか。A. モールはつぎのものを列挙している。⁽²⁾

- 1 職場を確保すること。
- 2 賃金・給与を確保し、拡大すること。少なくとも物的資産を維持すること。
- 3 労働協約で締結された労働時間を遵守すること。
- 4 合理化政策と技術革新の結果から、再教育を通じて身をまもること。
- 5 昇進のために、職業教育による高資格化を可能にすること。
- 6 生理的、心理的な健康を維持するために、不当な労働条件から身をまもること。
- 7 労働条件を確保し、かつ改善すること。
- 8 特定の利害を保護すること（たとえば、中高年齢者の解雇に対する保護）。
- 9 差別を解消すること。
- 10 職務設計を通じ、人格の開花のチャンスを与えること。

11 社会的接触や社会的承認を可能にすること。

以上のような事柄は、とくに人員計画にかぎって生じるものではなく、企業活動全般について発生するものだろう。それはとにかく、企業の人員計画に対しての参加権がみとめられたことによって、かれらの利害もフォーマルに、人員計画のなかへ組み入れられることになる。しかも、人員計画にかかわる経営協議会の活動では、労働者がわの期待や願望目標が、すでに人員計画作成の段階において組み入れられるのである。これはむしろ、企業がわが人員計画を作成したあと、作成された計画について、労使が利害調整をするといったことではない。あるいは、使用者がとった人事上の個別措置に関し、経営協議会が働きかけをして、変更を求める、といったことでもない。繰り返しいえば、経営協議会はすでに人員計画の決定プロセス、つまり計画段階において影響力を行使するのである。

もっとも、経営協議会が計画段階から影響力を行使するといっても、経営協議会がそうした任務を遂行するうえで、問題点もあるようである。モールによると、経営協議会にはこれまで計画段階で働きかけをする経験が欠如している。^③すでに52年の経営組織法には当分野について、経営協議会が影響力を行使できる素地があった。実際にも、企業では、人員計画の決定プロセスのなかで、すでに労使の交渉が展開される場合も少なくなかったようである。それにもかかわらず、労働者がわには、モールの指摘するごとく、学習不足が目立つ。そしてこれが、かれらの発言力を低下させる一因ともなっている。

使用者がわにも問題点がある。上記のことは使用者が計画段階において、経営協議会と協力する経験が少ないことを意味している。実際には、使用者は計画段階において、経営協議会の意向を軽く打診することはあるとしても、人員計画は自分たちの聖域だと考えていることが多かった。ところが、いまや経営協議会がすでに計画段階において影響力を行使できることが、フォーマルにみとめられたのである。人員計画作成は企業内労使交渉の対象となるのであり、その新しい

あり方が問われることになるのである。人事管理(労務管理)のこの重要な領域は、もはやフォーマルに、使用者の聖域だということが、必ずしもできなくなる。むしろ、経営組織法によると、人員計画に対する経営協議会の共同決定権は、協議、提案のレベルにとどまっている。協議が成立するのは、経営協議会が適時に、包括的な情報と提案を受けとり、使用者と提案された問題について相談できるときであろう。そして、適時の、包括的な情報と相談とは、つぎのことを意味するだろう。①使用者は最終決定を下すまえに、経営協議会に参加させなければならない。②経営協議会は問題に責任をもって参加することができ、それを検討し、それに影響力を及ぼすことができないといけない。③使用者は計画の内容や、それにともなう措置や、結果を経営協議会に説明しなければならない。④経営協議会は使用者が示す計画案について、ただ批判するだけでなく、建設的な提案をおこなうべきである。ただし、経営協議会が計画プロセスへ介入するにあたっては、真の意味の(狭義の)共同決定ではなく、協議がみとめられているにすぎない。実際はとにかく、少なくとも形式上、人員計画は労使の共同決定の対象ではないのである。協議とは、使用者の意思決定のさいの話合いを意味する。使用者の意思決定の法律上の有効性は、経営協議会の同意を必要とはしない。使用者と経営協議会の意見が一致しないときには、使用者は単独で決定ができる。人員計画の最終決定権はいぜんとして、使用者の掌中にある。そして、法規の趣旨は多分に、使用者が立案し、決める人員計画の、労働者がわにとって著しく不利な作用を、予防することにあると考えられる。

だが、交渉理論からいうと、人員計画に関する労使交渉は、それが計画作成プロセスの初めの段階からスタートすることのために、また経営組織法の規定によって、権力配分がよりシンメトリックな状況になったがために、多分に「問題解決(problem-solving)型」の交渉の様相を呈するだろう。⁴⁾使用者と経営協議会は、共同で問題を定義し、相互に「勘定書」を見せ合うことになる。そのなかで、相互理解がすすむかもしれない。問題の解決案も、双方の受容で

きるワクのなかで探求されるだろう。労使双方からなる委員会などにおいて、解決案の作成がおこなわれたりする。

いうまでもなく、経営組織法は企業や事業所での労使のあいだにおいて、利害対立があり、コンフリクトがあることをはっきりとみとめている。だが、同時に双方の協力の可能性も大いにあることが承認されている。経営協議会と使用者は労働者と事業所の繁栄のため、信頼し合って共働しなければならないし（同法・第2条）、合意への真摯な意志をもって、争点を交渉し、意見の食い違いを除去するための提案をしなければならない（第74条1）。また、経営組織法は使用者と経営協議会のあいだの闘争措置を禁じている（第72条2）。両者がどうしても合意に達しえない問題は調停機関や労働裁判所に持ち込まれ、裁可されることになる。さらに、使用者と経営協議会は政党活動を差し止めなければならない。さて、こうした規定の背後にある基本的な考え方は、企業内での係争問題については、双方がよく意思疎通をはかるようにすること、互いに否定的批判をやるのではなく、積極的な提案を通じ共通の利害を促進することにある。コンフリクトは解消しえないにしても、生産上の要件と労働者の正当な要求のあいだの妥協が、あたえられた状況のなかでおこなわれるのである。

注(1) Dederig, a. a. O., Vorbemerkung.

(2) Mohr, a. a. O., S. 62.

(3) Mohr, a. a. O., S. 63.

(4) 二神著、前掲書を参照のこと。

4. 経営協議会の情報活動

経営組織法第92条には、人員計画の定義がふくまれていないことは、すでに指摘したとおりである。人員計画なるものの範囲も、そこで示されていないため、人員計画の解釈をめぐる意見が分かれるかもしれない。労使のあいだでは、この点の解釈について、対立がおりうる。だが、企業内の労使間において、人員計画とはなにか、その範囲はいかなるものかという問題に関して議論が交

わされ、そして統一見解が引き出されつつあるように見える。その統一見解は経営協定などのなかでうたわれることになる。人員計画に関する、企業内労使のそうした統一見解は小論のなかでのべたような、人員計画の定義なり範囲に、ほぼ合致するものが多い。もっとも、企業によっては、外見上、人員計画を作成しないところもあるだろう。法的には、使用者に包括的な人員計画をつくり、運用する義務はない。けれども、これは使用者が人員について計画を立てたことを、経営協議会に知らせる必要もないし、個々の措置について経営協議会と協議するに及ばないことを意味するものではなからう。

要するに、同法第92条においては、つぎのような使用者の義務と経営協議会の権利があげられている。⁽¹⁾

- 1 使用者には人員需要計画ならびに人員の調達、能力開発、配置の計画については、経営協議会にこれらを知らせる義務がある。
- 2 人員計画のうちの一定の措置ではなく、その全体について、使用者は経営協議会と協議をしなければならない。
- 3 経営協議会の発議権 (Initiativrecht) は使用者が無視してはならない。

使用者は経営協会の提案を、真摯な態度でとり上げなければならないのである。

企業がたてる人員計画には、西ドイツにおいては、以上のようなかたちでの労働者がわの参加がある。これが西ドイツ企業の人員計画作成上の顕著な特徴である。

さて、労働者がわが企業の人員計画にかれらの願望や目標をよりよく盛り込むためには、なによりもまず、人員計画について精通することが必要だろう。企業の人員計画とはなにか、その範囲はどうなっているのか、それはいかなる作成手順でつくられ、どのような情報を要するのか、といった諸点について知ることには大切である。西ドイツの DGB, IG メタルなどは、労働者に対して、人員計画に関しての教育をおこなっている。とくに、経営協議会のメンバーに

は、この種のセミナーや討論会に参加することが奨励されている。

労働者がわが人員計画の決定プロセスにおいて、影響力をたかめるには、人員計画作成に必要な情報を、使用者と同じ程度にもつことも肝要であろう。そうだとするなら、経営協議会も企業の将来の活動プログラムを知り、また業界や経済界の将来の動向に関する情報を収集しなければならない。前者は経営協議会のいわゆる「経済事項」(wirtschaftliche Angelegenheiten)についての共同決定にかかわりがある。この点については、経営組織法第106条以下のなかに、規定がみられるわけである。とくに、第106条によると、従業員数100人以上の企業には、「……企業家(Unternehmer)と経済事項を協議し、経営協議会にその情報を知らせるという任務をもつ経済委員会(Wirtschaftsausschuß)」が設けられなければならない。^[2] 因みに、ここでいう経済事項とは、第106条によると、つぎのとおりであるが、それらの多くは、企業の将来の活動プログラムを知るうえで、したがって人員計画を作成するうえで是非とも参照すべきものである。

- 1 企業の経済的ならびに財務的な状況
- 2 生産状況と販売状況
- 3 生産プログラムと投資プログラム
- 4 合理化計画
- 5 生産・作業方法、とくに新作業方法の導入
- 6 事業所や事業所の部分の休止
- 7 事業所の部分の移転
- 8 合併
- 9 経営組織ないし経営目的の変更
- 10 その他、企業の労働者の利害に大きな影響のある出来事と処置

経営協議会が人員計画の決定プロセスに積極的に参加するのであれば、経済委員会を通じて、こうした経済事項に関する情報を収集し、分析し、処理する

ことも必要だろう。また、後者の業界や経済界の将来の動向に関する情報については、経営協議会じたいが収集することもあるが、多くの場合、この方面での情報活動は労働組合に頼ることになる。

注(1) Mohr, a. a. O., S. 96.

(2) 経済委員会は企業に所属する者からなる、3～7人の規模の委員会であって、少なくともそのうちの1人は、経営協議会のメンバーでなければならない。同委員会のメンバーは経営協議会が決めることになっている。そして、同委員会は月一回は開催されなければならない。その会合には、企業家ないしその代理者が出席しなければならない。

5. 人事事項に関する共同決定

労働者がわが人員計画に対して影響力を行使するのは、経営組織法第92条の規定にあるような、作成プロセスにおいてだけではない。じつは同法によると、経営協議会はいくつかの他の角度からも、人員計画に対し影響力を行使することができる。そうした可能性の所在について、小論では、2つの角度ないし分野を指摘しておきたいのである。まず、同法第93条から第95条によると、経営協議会は職務記述(Stellenausschreibung)、人事質問票(Personalfragebogen)、能力判定の原則(Beurteilungsgrundsätze)、選抜基準(Auswahlrichtlinie)に関して、レベルのたかい共同決定権をもっている。これらはシステムティックな人員計画にとっての基本的前提である¹¹⁾と考えられる。そこで、労働者がわがこうした分野を通じて、人員計画に作用を及ぼしうる、と思われるのである。たとえば、能力判定の原則を定めるにあたっては、経営協議会は労働力の最適な開花のための基礎が築かれるように考慮することを要求するだろう。ほとんどの能力判定の原則は、既存の一定職務に焦点を当てたものであろう。判定項目とそれぞれのウエイトが確定されなければならない。だが、それはまた、ほかの職務に対しての適性の調査にもなるべきである。つまり、現在の職務だけを担当する能力ばかりではなく、潜在能力もとらえるものであるべきである。

さらに、それは判定方法にまでかわりをもつ。だれが判定者となり、また判定を受ける者はどういう人たちか、能力判定の時間的間隔はいかにするか、といったことである。このほか、能力向上のための職業教育に関する計画も、能力判定問題にかかわりをもつ。なお判定を受ける者は、望んだときには、判定結果を知らせてもらう状況になければならない。判定者にはその判定を相手に対し説明し、相手とかれの能力向上の可能性につき話し合う義務がある。判定を受けた者には、苦情申立権が保証されている（同法第82～第84条）。

一般企業内労使交渉のなかで、職務記述、能力判定の原則、人事質問票などについて別個の経営協定をとり結ぶこともおこなわれる。内容に関し双方が合意しないときには、調停機関がこれを決める。この機関の判定は、経営協定と同じ効力をもつわけである。当分野では、労働者がわには、レベルのたかい共同決定権がみとめられているのである。いずれにしても、こうした取り決めが企業の人員計画作成の前提をなす。労働者がわは人員計画の作成のための、この種の前提に対し、つよい影響力を行使することによって、人員計画そのものにインパクトを及ぼしうるのである。

つぎに、経営組織法では、第99条から第102条にわたる、いわゆる「人事の個別措置」(personelle Einzelmaßnahmen)に際しての抗議権が規定されている。それはモールによると、人員計画に対する統制の用具 (Kontrollinstrument) をなしている。もっとも、人事の個別措置とは、個々の労働者の配置、配置転換、解雇などのことであって、これらの不当なやり方に対し、経営協議会が抗議することになっている。つまり、個々の労働者に対する個別措置がとり上げられる。それはいかにも、人員計画とはかわりがないようにみえる。けれども、モールによると、「……企業家的計画の結果としての人事上の個別措置の総体」²⁾が問われなければならない。人事上の個別措置の際の抗議権は、経営協議会の人事政策上の目標を貫徹させていくための補助手段になりうる。つまり、それは労働者にとって不利な事態を防ぐための、人事上の意思決定プロセ

スへ介入する最後のチャンスである。計画原理へフィードバックして、それは是正する契機ともなる。たとえば、特定の配置は生産拡大から生じる人員のいっそうの需要の結果であるだろう。あるいはそれは、作業要件の変更とむすびついた人員交替のためであるかもしれない。合理化の推進が特定の配置問題や解雇問題をひきおこすことも多い。

個別措置に際しての、以上のような経営協議会の（広義の）共同決定は、使用者の人員計画に対し、遡及的な作用を及ぼすことになる。当分野での労働者がわの参加権は、いわゆる社会事項の場合ほどに強いものではないにしても、使用者のほうは労働者がわの異議申立による人事業務の遅滞などは回避したいだろうし、おそらくは、労働者にも異論の少ない人員計画、人事計画の作成に努力をはらうからである。

なお、経営協議会にとって了承した、人事上の個別措置は、使用者との協議のときには予期しなかったような事態になっても、一般に異議申立はできない。ただ、経営組織法第99条2と第102条3にもとづいて、労働者がわは同意を拒むことができる。たとえば、前者のほうの規定にしたがうと、経営協議会は配置、配置転換、解雇が法律、条例、労働協約、経営協定などに反したときには、経営協議会は同意を拒むことができる。使用者とすれば、人員計画の作成にあたって、こうした事態がおこるのを回避するように配慮もしなければなるまい。旧来の経営組織法にもみられた、人事上の個別措置にあたっての上記のような労働者がわの異議申立権は、人員計画の作成に対し、影響力をおよぼすことができるのである。労働者がわは多分に異議申立権を武器にして、使用者がつくる人員計画、人事計画を牽制し、自分たちの利害に不利な計画を阻止し、さらには自分たちの目標をそれに織り込むことも可能だし、実際にもそれがおこなわれている。もっとも、労働者がわは人事の個別措置に関する共同決定権だけをもって、人員計画、さらには人事計画に対し、大きなインパクトをあたえることはむずかしいであろう。このために、人員計画の作成プロセスへ

の経営協議会の介入が、フォーマルに承認されたわけである。

注(1) Mohr, a. a. O., S. 85.

(2) Mohr, a. a. O., S. 78.